

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від «13» червня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:

«Удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами
підприємства в умовах сталого розвитку»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Кирило СОСНОВСЬКИЙ
Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА

Рецензент: канд. екон. наук, доцент кафедри
фінансів, банківської справи та страхування
ЦНТУ Валерій ПОДПЛІСТНИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Сутність та компоненти корпоративної культури в контексті управління людськими ресурсами підприємства	7
1.2. Вплив принципів сталого розвитку на формування корпоративної культури підприємства	12
1.3. Теоретичні моделі вдосконалення корпоративної культури в умовах сталого розвитку	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»	19
2.1. Загальна характеристика підприємства: місія, організаційна структура, динаміка розвитку	19
2.2. Діагностика системи управління людськими ресурсами підприємства у контексті сталого розвитку	27
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо формування корпоративної культури: методи, індикатори, результати	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	33
3.1. Напрями трансформації корпоративної культури компанії в умовах невизначеності	33
3.2. Механізм реалізації стратегії вдосконалення корпоративної культури ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	37
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності, трансформації ринку праці та необхідності дотримання принципів сталого розвитку особливої актуальності набуває удосконалення корпоративної культури як інструменту ефективного управління людськими ресурсами. Корпоративна культура формується на перетині цінностей, норм поведінки та управлінських практик і суттєво впливає на продуктивність, згуртованість, лояльність працівників, здатність організації адаптуватися до змін.

Для українських підприємств, зокрема у період воєнного стану, актуальним є пошук таких моделей організації внутрішнього середовища, які б забезпечували стійкість до криз, мінімізацію втрат людського капіталу, підтримку морального духу та розвиток соціальної відповідальності. Впровадження інноваційних підходів до формування корпоративної культури відповідно до концепції сталого розвитку є важливою передумовою збереження і посилення конкурентоспроможності бізнесу.

Актуальність теми дослідження «Удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства в умовах сталого розвитку» набуває особливої уваги для функціонування підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», яке розгорнуло свою діяльність у сфері виробництва морозива та заморожених продуктів, демонструє стійку динаміку розвитку та прагне до вдосконалення внутрішніх організаційних процесів. Аналіз і розробка стратегічних рішень щодо трансформації корпоративної культури саме в таких умовах становить наукову та практичну цінність.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства в умовах сталого розвитку.

Визначена мета досягається за допомогою виконання завдань дослідження:

- розкрити сутність та компоненти корпоративної культури в контексті управління людськими ресурсами;
- визначити вплив принципів сталого розвитку на формування внутрішньої організаційної культури;
- проаналізувати сучасні теоретичні моделі вдосконалення корпоративної культури;
- провести діагностику поточного стану корпоративної культури та системи управління персоналом на підприємстві ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»;
- здійснити SWOT - аналіз системи управління людськими ресурсами «Фірма Ласка»;
- розробити пропозиції щодо трансформації корпоративної культури з урахуванням новітніх технологій і принципів ESG (environmental, social, governance) - довкілля, соціальна відповідальність, корпоративне управління;
- запропонувати механізм реалізації стратегії з чіткими етапами та інструментами моніторингу.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах сталого розвитку.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – корпоративна культура як фактор формування ефективної системи управління персоналом підприємства.

Базою дослідження обрано ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» – підприємство з виробництва морозива та заморожених напівфабрикатів, яке діє в умовах підвищеної соціальної та економічної нестабільності.

Для досягнення мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи використовуються методи дослідження: теоретичний аналіз та синтез: для дослідження теоретичних аспектів формування корпоративної культури; SWOT-аналіз: для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління людськими ресурсами «Фірма Ласка»; соціологічні методи (опитування, експертна оцінка): для діагностики рівня розвитку компонентів системи управління персоналом фірми «Ласка» та привабливості корпоративної культури; статистичні методи: для аналізу динаміки показників

діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»; метод моделювання та прогнозування: для розробки механізму реалізації стратегії удосконалення корпоративної культури підприємства.

В результаті проведеного дослідження були визначені основні недосконалості та можливі зони розвитку системи управління людськими ресурсами ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Розроблено практичні рекомендації та пропозиції щодо трансформації корпоративної культури з урахуванням новітніх HR-технологій і принципів ESG. Запропоновані заходи сприятимуть удосконаленню корпоративної культури та підвищенню ефективності системи управління людськими ресурсами підприємства в умовах сталого розвитку.

Практична цінність дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язку між корпоративною культурою та ефективністю управління людськими ресурсами, а також у можливості використання розробленого механізму реалізації стратегії вдосконалення корпоративної культури в системі менеджменту персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Впровадження новітніх HR-технологій в систему внутрішньої організаційної взаємодії дозволить підприємству вдосконалити систему управління персоналом, підвищити її ефективність та адаптивність до сучасних викликів невизначеності та забезпечити досягнення стратегічних цілей в умовах сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження за темою кваліфікаційної роботи відбулася у форматі публікації основних положень та висновків кваліфікаційної роботи, які обговорювалися та отримали схвалення на LIX науковій конференції здобувачів першого та другого рівня вищої освіти в рамках Дня науки–2025 «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» (24 квітня 2025 року, м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань, 4 рисунки, 8 таблиць, 8 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 49 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та компоненти корпоративної культури в контексті управління людськими ресурсами підприємства

Ефективну систему управління людськими ресурсами неможливо уявити без усвідомлення ролі корпоративної культури як інтегративного феномену, що поєднує стратегію, структуру та поведінку працівників. В межах дослідження корпоративна культура визначається як комплекс ціннісних орієнтирів, норм поведінки та моделей взаємодії, що утворюються всередині організації та суттєво впливають на її стабільність і здатність до розвитку в довгостроковій перспективі [26]. З точки зору сучасного HR-менеджменту, корпоративна культура являє собою потужний засіб формування організаційної єдності, мотиваційного клімату та забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. У сучасному просторі управління персоналом корпоративна культура проявляється через сукупність усталених організаційних цінностей, норм поведінки, символів і практик, які визначають стиль взаємодії співробітників, топ-менеджерів та стейкхолдерів.

У класичному розумінні Е. Шейна корпоративна культура - це «сукупність базових, глибинних переконань та цінностей, які сформувалися в процесі вирішення організацією зовнішніх та внутрішніх проблем і, які вважаються ефективними» [39]. Ці глибинні рівні доповнюються артефактами (символи, ритуали, історії) і заявленими цінностями, які формують «оболонку» культури та сприймаються працівниками через поведінкові моделі.

Існує кілька підходів до класифікації корпоративної культури в контексті управління людськими ресурсами підприємства:

1. Нормативно-ціннісний підхід розглядає культуру як набір ідеалів і норм, які організація транслює зовні й затверджує всередині. В межах такого підходу увага зосереджена на чіткому формулюванні цінностей, кодексів поведінки й етичних стандартів.

2. Функціонально-процесуальний підхід акцентує увагу на тому, як культура забезпечує адаптацію та соціалізацію нових співробітників, інтеграцію та координацію групових дій, а також мотивацію і внутрішні стимули до праці. За таких умов культура постає як сукупність практик і ритуалів, що підтримують певну динаміку організації.

3. Типологічно-модельний підхід дає можливість класифікувати організації за домінуючими рисами культури. Кожна модель відрізняються поєднанням ризику, швидкості зворотного зв'язку та основних цінностей.

У контексті управління людськими ресурсами підприємства кожен із цих підходів допомагає: розробити програми соціалізації та адаптації, що відповідають ціннісному профілю підприємства; вибудувати систему внутрішньої комунікації, в якій артефакти й ритуали стимулюють залученість і утримання талантів; створити гнучкі методи оцінювання й мотивації, що враховують як формальні, так і неформальні елементи корпоративної культури.

Слід підкреслити, що глибоке розуміння різних підходів до корпоративної культури дає HR-фахівцям інструменти для цілеспрямованої побудови атмосфери, яка сприяє сталому розвитку та реалізації стратегічних цілей організації.

Важливо охарактеризувати ключові компоненти формування корпоративної культури з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

1. Цінності та стратегічні пріоритети.

Цінності - це основа корпоративної культури, яка визначає «що вважається правильним» у межах організації. У контексті сталого розвитку вони мають не лише регламентувати внутрішні відносини, а й відображати стратегічну орієнтацію на екологічну безпеку, соціальну відповідальність і довготривалу економічну ефективність.

Компанії формують цінності у вигляді коротких гасел або декларацій («інноваційність», «відповідальність», «екологічність»), закріплюють їх у місії та комунікують через всі HR-процеси, а саме: добір, адаптацію, оцінювання, навчання персоналу. Узгодженість цінностей із реальними діями організації зміцнює довіру працівників і партнерів, сприяє згуртованості персоналу навколо спільної мети.

2. Лідерство та прихильність керівництва.

Ключову роль у формуванні культури відіграють лідери організації, оскільки саме вони задають тон поведінковим моделям, транслюють цінності та слугують прикладом для наслідування.

У рамках сталого розвитку важливо, щоб керівники демонстрували відданість принципам ESG (англ. environmental, social, governance - довкілля, соціальна відповідальність, корпоративне управління), брали участь у суспільно важливих ініціативах, підтримували інновації, що знижують вуглецевий слід, дбали про інклюзію в колективі. Таке лідерство створює модель поведінки, яка поступово закріплюється як еталонна для працівників.

3. Комунікація та залучення персоналу.

Ефективна внутрішня комунікація є критичною для формування прозорості та відкритої культури. У компаніях, орієнтованих на сталість, впроваджуються платформи для регулярного зворотного зв'язку, онлайн-опитування, внутрішні чати, відкрите спілкування із топ-менеджментом.

Крім того, проводяться тренінги з корпоративної етики, екомарафони, благодійні заходи, що зміцнюють емоційний зв'язок працівників з організацією. Коли працівники відчують свою залученість і вплив на рішення, підвищується їхня мотивація підтримувати ініціативи сталого розвитку.

4. Соціалізація та адаптація новачків.

Перші дні роботи нового працівника є критичними для формування його уявлення про культуру підприємства. Компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, включають у програми адаптації інформацію про екологічну

політику, стандарти етичної поведінки, процедури енергоощадності. Менторська підтримка, участь у волонтерських заходах, ознайомлення з прикладами впроваджених CSR-проектів (англ. corporate social responsibility - соціальна відповідальність бізнесу) - це дозволяє новачку відчувати причетність до спільної ціннісної системи ще з перших днів роботи.

5. Система мотивації та винагороди.

Успішна корпоративна культура базується не лише на ідеології, а й на практичних механізмах її підтримки. Мотиваційна система має включати як матеріальні (премії, бонуси за участь у «зелених» проектах), так і нематеріальні (публічне визнання, листи подяки, нагороди) стимули.

Все частіше компанії розробляють KPI сталого розвитку, наприклад, рівень участі працівників у соціальних ініціативах, кількість реалізованих екоідей, частота проходження тренінгів із корпоративної етики. Така система дозволяє закріпити сталість як поведінкову норму.

6. Навчання та розвиток компетенцій.

Інвестиції в розвиток персоналу є індикатором довгострокової орієнтації компанії. В умовах сталого розвитку це означає організацію тренінгів з ESG-тематики, програм безперервного навчання у сфері корпоративної відповідальності, кліматичних змін, екоінновацій.

Крім суто професійних навичок, особлива увага приділяється формуванню soft skills - емоційного інтелекту, критичного мислення, навичок ефективної комунікації, що дозволяє працівникам бути активними учасниками змін.

7. Артефакти та робоче середовище.

Артефакти - це фізичні, візуальні або символічні прояви культури. До них належать дрес-код, внутрішній дизайн офісу, корпоративна символіка, традиції, сувеніри. Компанії, орієнтовані на сталість, оформлюють офіси у стилі екологічної доброзичливості (велопарковки, сортувальні станції, зелена зона), використовують брендovanі екологічні матеріали (торби, пляшки, ноутбуки з перероблених матеріалів). Таке середовище не тільки формує звичку до

відповідальної поведінки, але й стає візуальним маркером приналежності до прогресивної організації.

8. Моніторинг, оцінка та коригування.

Формування сталої культури - це динамічний процес, що вимагає регулярного аналізу. Компанії впроваджують опитування персоналу, етичні аудити, HR-метрики (індекс залученості, плинності кадрів, кліматичні оцінки), результати яких використовуються для покращення кадрової політики.

Наявність цифрових дашбордів і HR-аналітики дозволяє відстежувати вплив культурних ініціатив на показники ефективності та коригувати напрямки розвитку.

Практика успішних українських та міжнародних компаній привертає увагу до значимих компонентів корпоративної культури, які представлені на рис. 1.1.

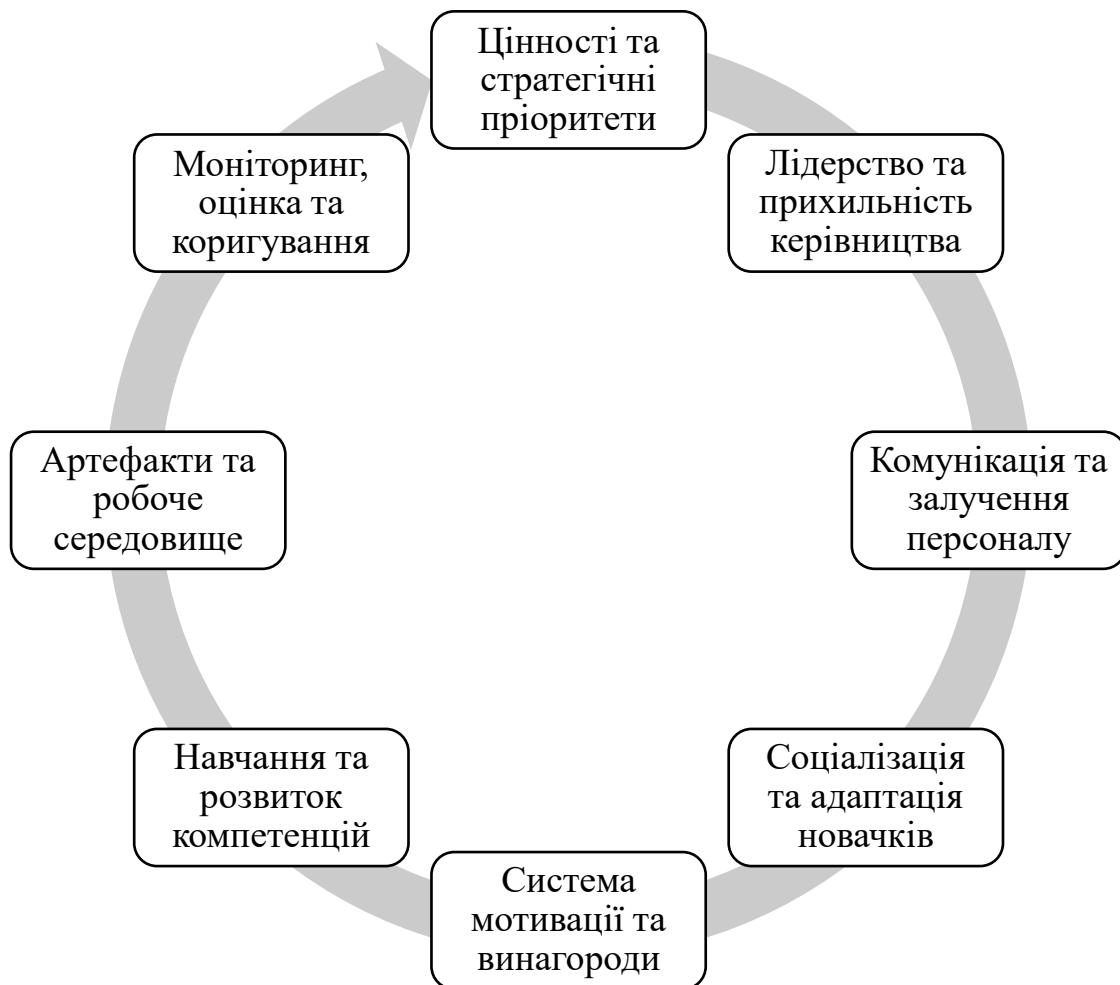


Рисунок 1.1 – Ключові компоненти формування корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [17; 26; 30]

Практикою доведено, що цінності та переконання закладають фундамент «ментальної матриці» компанії й формують орієнтири поведінки співробітників. Наприклад, якщо цінністю є «соціальна відповідальність», це стимулює HR-відділ впроваджувати програми корпоративного волонтерства та екоініціатив.

Стабільні ритуали (щоденні стендапи, корпоративні флешмоби, «дні відкритих дверей») не лише формують почуття єдності, але й сприяють обміну знаннями та кращими практиками серед працівників.

Візуальні елементи - від робочого простору до фірмового мерчу - посилюють ідентичність співробітників із місією підприємства та слугують маркерами належності до команди.

Поведінкові моделі визначають, як саме взаємодіють працівники між собою й із керівництвом: чи заохочується відкритий зворотний зв'язок, наскільки спрощена система прийняття рішень, яким чином делегується відповідальність.

Чіткість посадових обов'язків, прозорі критерії оцінювання ефективності й можливості для кар'єрного просування мотивують співробітників до розвитку й підвищують залученість персоналу.

У підсумку варто зазначити, що кожний із перелічених компонентів виконує функцію «опори» корпоративної культури. Разом вони формують інтегровану систему, що зміцнює стратегічні позиції підприємства, забезпечує внутрішню згуртованість та відкриває можливості для довгострокового сталого розвитку.

1.2. Вплив принципів сталого розвитку на формування корпоративної культури підприємства

Формування корпоративної культури у сучасних підприємствах дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що вимагає комплексного переосмислення цінностей, управлінських підходів та поведінкових моделей працівників. Сталий розвиток передбачає баланс між економічною результативністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. У межах корпоративної культури ці принципи відображаються у способі мислення, комунікації, лідерства та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Принцип довгострокової орієнтації. На відміну від культури, що фокусується на короткостроковому прибутку, культура сталого підприємства базується на стратегічному мисленні та передбаченні майбутніх викликів. Такий підхід формує відповідальну поведінку працівників, підтримку інновацій, розвиток екологічного мислення та підзвітності.

Компанії, що орієнтуються на довготривалі результати, інвестують у навчання персоналу з питань зміни клімату, циркулярної економіки, соціального підприємництва, тим самим формуючи нові компетентності.

Принцип інклюзії та соціальної відповідальності. Цей принцип передбачає побудову культури взаємоповаги, рівних можливостей, участі всіх працівників у прийнятті рішень. Відображенням цього стає формування відкритої комунікаційної платформи, розвиток інклюзивного лідерства, підтримка культурного різноманіття, а також впровадження політик гендерної рівності та захисту прав працівників.

Корпоративна культура компаній, що підтримують соціальну відповідальність, включає волонтерські дні, фінансування соціальних проєктів, благодійні ініціативи, програми емоційного благополуччя персоналу.

Принцип екологічної відповідальності. Корпоративна культура, що інтегрує екологічні цінності, охоплює моделі поведінки, які спрямовані на зменшення впливу підприємства на довкілля. Це проявляється через популяризацію «зелених офісів», цифровізацію процесів, роздільний збір відходів, використання багаторазових ресурсів, підтримку енергозбереження.

Підприємства запроваджують внутрішні ініціативи зі скорочення вуглецевого сліду, проводять еко-дні, залучають працівників до еко-брейнштормів та акцій типу «заміни пластикову пляшку на термочашку».

Принцип відкритості та підзвітності. У сучасній культурі сталого підприємства прозорість є нормою. Це означає, що компанія відкрито комунікує свої стратегічні цілі, звітує про результати ESG (екологічні, соціальні та управлінські показники), проводить етичні аудити, забезпечує працівникам доступ до інформації про вплив організації на середовище та суспільство.

Компанії публікують щорічні звіти зі сталого розвитку, а також інтегрують ESG-показники в оцінку ефективності роботи HR-відділів.

Принцип партнерства і стейкхолдер-орієнтації. Корпоративна культура сталого розвитку передбачає розширення горизонту відповідальності - не лише перед працівниками, а й перед клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, державою. Це формує орієнтацію на взаємну довіру, етичність бізнесу, прозорість у відносинах із партнерами.

Компанії запроваджують Кодекси сталого постачання, проводять тренінги з етичної поведінки, беруть участь у міжсекторальних партнерствах.

Побудова системи управління людськими ресурсами на основі інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративну культуру підприємства:

- сприяє трансформації організаційної поведінки;
- зміцнює репутацію та імідж соціально відповідального роботодавця;
- підвищує рівень залученості та лояльності персоналу;
- відкриває нові можливості для інновацій та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Така культура стає джерелом внутрішньої стійкості підприємства в умовах динамічного середовища та глобальних викликів, сприяючи гармонійному поєднанню інтересів бізнесу, суспільства і природи.

Успішні компанії, які цінують інновації, HR-політика може включати регулярні внутрішні «хакатони» (норми), брендований простір для креативу (артефакти) та систему бонусів за втілення ідей (поведенкові моделі та ролі).

Отже, корпоративна культура підприємства як багаторівнева система цінностей, норм, символів і практик безпосередньо впливає на здатність підприємства досягати цілей сталого розвитку. Кожен компонент культури відіграє унікальну роль у формуванні економічної ефективності, соціальної стабільності та екологічної відповідальності.

Сутність і вектори впливу компонентів корпоративної культури на сталий розвиток підприємства систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристики впливу компонентів корпоративної культури на сталий розвиток підприємства

Компоненти культури	Опис компонентів	Вплив на сталий розвиток підприємства
Цінності та стратегічні пріоритети	Визначення й закріплення в місії/баченні компанії економічних, екологічних та соціальних цілей; формулювання базових цінностей (відповідальність, прозорість); інтеграція цінностей у внутрішні політики	Забезпечує єдине стратегічне спрямування всіх процесів; формує основу для довгострокових рішень, з урахуванням екологічних та соціальних ризиків й можливостей; підвищує довіру стейкхолдерів
Лідерство та прихильність керівництва	Демонстрація «з прикладу»: участь топ-менеджменту в CSR/екоініціативах; KPI та звітність з ESG-показників; розвиток лідерських компетенцій з управління змінами й стейкхолдер-менеджменту	Сприяє швидшому прийняттю та підтримці ініціатив зі сталого розвитку; підсилює підзвітність; формує культуру відповідальності та прозорості на всіх рівнях
Комунікація та залучення персоналу	Відкриті канали зворотного зв'язку (опитування, “open space”); регулярні тренінги та кампанії з еко- та соціальних тем; корпоративні ритуали (“Дні сталого розвитку”, конкурси ідей)	Сприяє генерації внутрішніх інновацій, підвищенню залученості та лояльності співробітників; забезпечує обмін кращими практиками; зміцнює підтримку ESG-ініціатив
Соціалізація та адаптація новачків	Вступні програми знайомства з політикою сталого розвитку; менторські програми від “послів культури”; оцінка розуміння принципів через KPI адаптації	Забезпечує швидку інтеграцію нових співробітників у культуру сталості; мінімізує опір змінам; підвищує ефективність соціалізації в контексті екологічних цілей
Системи мотивації та винагороди	Введення ESG-бонусів за реалізацію еко- та соціальних проєктів; визнання “еко-героїв”; нефінансові заохочення (дод. відпустки, публікації в ЗМІ); KPI з розвитку культури сталого розвитку	Мотивує співробітників до активної участі у CSR-ініціативах; стимулює довгострокову відданість цінностям компанії; сприяє формуванню внутрішньої конкуренції навколо інновацій
Розвиток компетенцій і навчання	E-learning модулі (корпоративна відповідальність, екоризики, соціальні інновації); внутрішні майстер-класи та обмін кейсами; кар’єрні плани з урахуванням досягнень сталого розвитку	Підвищує рівень професійної експертизи в ESG-сфері; сприяє генерації нових проєктів зі сталості; закладає ресурс для вдосконалення культури

Компоненти культури	Опис компонентів	Вплив на сталий розвиток підприємства
		відповідальності
Артефакти та робоче середовище	Еко-простір (зелені зони, сортування відходів, енергоефективне обладнання); branded мерч із CSR-символікою; інфраструктура для “зелених” практик	Створює фізичні нагадування про цінності; формує середовище стимулювання екологічної поведінки; посилює відчуття приналежності
Моніторинг, оцінка та коригування	Періодична діагностика корпоративного клімату з фокусом на ESG; аудит культури, метрики залученості та аналітики проєктів	Забезпечує зворотний зв’язок та адаптацію програм; гарантує досягнення сталих цілей; дозволяє вчасно реагувати на нові виклики та корегувати стратегії розвитку

Джерело: складено автором за матеріалами [17; 30; 39]

Отже, всебічна характеристика впливу компонентів корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що поєднання всіх компонентів створює внутрішній механізм трансляції й реалізації принципів сталого розвитку на практиці. Їх узгоджена дія формує культуру відповідальності, довіри, інноваційності, що забезпечує підприємству довготривалі конкурентні переваги, репутаційну стабільність та здатність адаптуватися до складного середовища, викликаного форс-мажорними обставинами в умовах невизначеності.

1.3. Теоретичні моделі вдосконалення корпоративної культури в умовах сталого розвитку

Удосконалення корпоративної культури вимагає комплексного підходу, що охоплює глибоку діагностику поточного стану, активну участь персоналу у формуванні спільних цінностей і впровадження адаптованих HR-інструментів.

Процес удосконалення умовно поділяється на три ключові етапи. Перший полягає у глибинному аналізі наявної культури за моделлю Е. Шейна, яка виділяє три рівні: поверхневі прояви (артефакти), ціннісні орієнтири та глибинні переконання [39]. Залучення анкетування, інтерв'ю та фокус-груп

дозволяє виявити невідповідності між декларованими принципами та реальною поведінкою персоналу. Це дає змогу сформулювати оновлені ціннісні орієнтири та скоригувати внутрішню політику для гармонізації цілей компанії та щоденних практик.

Другий етап пов'язаний з інтеграцією нових цінностей у щоденну діяльність HR-служби. Відповідно до підходу К. Камерона та Р. Квіна, для якісної трансформації культури варто впровадити такі інструменти [30]:

1. Ціннісне лідерство, коли управлінці стають носіями й прикладом бажаної поведінки.

2. Системи визнання, що мотивують персонал дотримуватись установлених культурних норм.

3. Програми розвитку, які охоплюють не лише професійні навички, а й «soft skills» та корпоративну ідентичність.

4. Комунікаційні платформи, що забезпечують прозорість та постійний діалог на всіх рівнях.

На третьому етапі відбувається моніторинг змін і коригування обраної стратегії. Застосування People Analytics дозволяє вчасно реагувати на коливання в рівні задоволеності, плинності кадрів чи залученості працівників. Для цього доцільно використовувати інтерактивні панелі управління, регулярні опитування та фокус-групи, що підвищують довіру та ефективність зворотного зв'язку.

На рисунку 1.2 представлено ключові напрями покращення корпоративної культури підприємства в умовах сталого розвитку.



Рисунок 1.2 – Зміст ключових напрямів удосконалення корпоративної культури організації

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 4; 17]

В основі успішного HR-менеджменту лежить ціннісно-орієнтований підхід, який передбачає формування єдиної системи цінностей для всієї організації, що об'єднує персонал навколо стратегічних цілей.

Розвиток відкритих внутрішніх комунікацій сприяє формуванню довіри та залученості персоналу до управлінських процесів, тоді як підтримка принципів гендерної рівності, інклюзивності та соціальної відповідальності створює позитивний імідж роботодавця.

Інституалізація корпоративного навчання, заохочення ініціативності, розвиток системи наставництва та формування сильної лідерської моделі є додатковими важелями формування стійкої корпоративної культури. В умовах невизначеності і негативного впливу форс-мажорних обставин більшого

значення набуває розвиток етичних стандартів та підтримка соціальних ініціатив, які інтегруються в корпоративну культуру як прояви сталого розвитку.

Отже у підсумку до теоретичного розділу доцільно зазначити, що удосконалення корпоративної культури має зміст системної трансформації організаційних цінностей, норм і поведінкових установок, спрямованих на забезпечення довготривалої стійкості підприємства. В умовах глобальних змін і посилення ролі ESG-індикаторів (екологічних, соціальних і управлінських), особливої актуальності набувають теоретичні моделі, які інтегрують принципи сталого розвитку в культурну трансформацію організацій. Теоретичні моделі вдосконалення корпоративної культури дозволяють підприємствам:

- діагностувати існуюче культурне середовище;
- визначити напрям трансформації відповідно до цілей сталого розвитку;
- обрати оптимальну послідовність змін і відповідні інструменти управління;
- оцінювати прогрес та коригувати стратегію змін.

Варто підкреслити, що у сучасних умовах важливо не лише впровадити цінності сталого розвитку у формальні документи, а й інтегрувати їх у щоденну поведінку працівників, що можливо лише через глибоку трансформацію культури на всіх рівнях підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства: місія, організаційна структура, динаміка розвитку

Підприємство об'єднання громадян громадської організації «Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника «Фірма Ласка» (скорочено – ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка») є одним із провідних вітчизняних виробників морозива

та заморожених напівфабрикатів. Компанія вже багато років успішно функціонує на ринку України, займаючи стабільні позиції завдяки високій якості продукції, інноваційним підходам до виробництва та чітко окресленій соціальній відповідальності. Правовий статус діяльності фірми «Ласка» надає статут, який представлений у додатку А, а також колективний договір (додаток Б).

Свою діяльність фабрика «Ласка» розпочала у 2000 році як невелике виробництво морозива та заморожених харчових продуктів. З того часу підприємство суттєво розширило масштаби та номенклатуру продукції, утвердившись як успішний учасник ринку. Компанія неодноразово ставала переможцем галузевих конкурсів і виставок, отримуючи визнання за стабільно високу якість своїх виробів.

Місією ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» є виробництво якісної, безпечної та доступної продукції для кожної української родини шляхом поєднання сучасних технологій, традиційних рецептів та відповідального ставлення до споживача, працівників і довкілля [18].

Серед ключових стратегічних принципів компанії особливе місце посідають:

- підтримка національного товаровиробника;
- орієнтація на якість, безпеку та інновації;
- дотримання соціальних, екологічних та етичних стандартів у бізнесі;
- сприяння економічній самозайнятості та розвитку місцевих громад.

Місія підприємства перегукується з принципами сталого розвитку, оскільки враховує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку. Характеристика актуального профілю підприємства зведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Профіль підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Показник	Характеристика
----------	----------------

Показник	Характеристика
Повна назва	Підприємство об'єднання громадян громадської організації «Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника «Фірма Ласка»
Скорочена назва	ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»
Галузь діяльності	Харчова промисловість - виробництво морозива та заморожених напівфабрикатів
Юридичний статус	Підприємство об'єднання громадян (неприбуткова організація)
Рік заснування	2000
Місцезнаходження	Україна, Кіровоградська область, м. Кропивницький
Ключова продукція	Морозиво (класичне, органічне, фруктове), заморожені напівфабрикати (пельмені, вареники, тісто)
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, з виділеними виробничим, кадровим, логістичним, збутовим та фінансовим блоками
Місія підприємства	Забезпечення українських споживачів якісною, безпечною, доступною продукцією з орієнтацією на національного виробника та принципи сталого розвитку
Чисельність працівників	584 особи
Основні досягнення	Розширення асортименту, модернізація виробництва, впровадження стандартів якості ISO, активна участь у соціальних ініціативах
Стратегічні пріоритети	Висока якість, відповідальність перед суспільством, екологічність, розвиток національного бренду

Джерело: складено автором з використанням [18]

Організаційна структура підприємства «Фірма Ласка» є багаторівневою та функціональною, з урахуванням специфіки виробничого процесу та логістики. До ключових структурних підрозділів належать (додаток В):

1. Адміністративно-управлінський блок – керівництво, юридична служба, відділ стратегічного планування.
2. Виробничий комплекс – цехи з виробництва морозива та напівфабрикатів, складські приміщення, відділ контролю якості.
3. Служба постачання та логістики – організовує безперервне постачання сировини, зберігання продукції та транспортування до торговельних точок.
4. Фінансово-економічний відділ – бухгалтерія, економічне планування.
5. Відділ кадрів та управління персоналом – HR-служба, навчальні та адаптаційні програми.
6. Маркетингово-збутовий відділ – PR-напрямок, відділ брендингу, мережа

збуту, супровід клієнтів.

Структура дозволяє оперативно управляти виробничим процесом, підтримувати високий рівень сервісу, формувати згуртовану команду та реагувати на зовнішні виклики.

Організаційна структура управління ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має низку особливостей, що відображають поєднання централізованого управління з високим рівнем відповідальності виконавчого керівництва. Засновник підприємства має виключні повноваження щодо призначення та звільнення директора, внесення змін до установчих документів, а також прийняття рішень стосовно реорганізації чи припинення діяльності організації.

У свою чергу, директор здійснює оперативне управління підприємством згідно з укладеним контрактом та положеннями статуту. До його компетенції входить широкий спектр управлінських функцій, зокрема:

- затвердження посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, стратегічних і соціально-економічних планів;
- ухвалення рішень щодо залучення кредитів, емісії цінних паперів і порядку виплати дивідендів;
- затвердження положень про прибуток, фонд заробітної плати, програми виробничого та соціального розвитку;
- прийняття рішень щодо продажу майна, створення чи ліквідації філій, підрозділів і дочірніх підприємств;
- кадрові рішення щодо головного бухгалтера та інших ключових фахівців;
- здійснення заходів дисциплінарного впливу;
- формування фондів і затвердження звітів фахівців.

Крім цього, директор зобов'язаний ефективно реалізовувати управлінські рішення засновника у встановлені терміни, звітувати перед ним щонайменше двічі на рік і забезпечувати належну організацію діяльності підприємства у межах повноважень, визначених контрактом.

Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку та

фінансової звітності відповідно до чинного законодавства. Менеджери компанії зосереджені на вирішенні питань рекламної політики, просування продукції та реагування на зміни у зовнішньому конкурентному середовищі.

Слід зазначити, що «Фірма Ласка» має складну як внутрішню, так і зовнішню структуру. Її зовнішня організаційна мережа включає шість філій, розміщених у великих містах, а також понад сорок дочірніх організацій - серед яких тринадцять товариств з обмеженою відповідальністю та тридцять два приватні підприємства. До повномасштабного вторгнення філії компанії діяли у таких містах, як Київ, Дніпро, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Тернопіль і Херсон.

Із початком війни компанія зіткнулася з серйозними викликами, що зумовили необхідність перегляду стратегічних і тактичних рішень. Серед основних адаптивних кроків варто виокремити: пошук нових ринків збуту; скорочення операційних витрат; впровадження енергоефективного обладнання; використання альтернативних джерел енергії; релокацію частини філій до безпечніших регіонів України; оновлення логістичних ланцюгів; адаптацію асортиментної політики до змін споживчого попиту; активізацію експорту.

Попри складну ситуацію, підприємство не припинило свою діяльність, а навпаки продемонструвало гнучкість, стійкість і готовність до інновацій. Проте, на сучасному етапі підприємство продовжує стикатися з низкою загроз, серед яких: мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів, високі кредитні ставки та втрата частини внутрішніх ринків збуту.

За період дослідження ПОГ «Фірма Ласка» демонструє позитивну динаміку розвитку, яка відображається в наступному:

- розширення асортименту продукції (нові види морозива, органічні та вегетаріанські напівфабрикати);
- зростання обсягів виробництва й вихід на нові регіональні ринки України;
- модернізація виробництва - впровадження енергоощадного обладнання та систем управління якістю відповідно до стандартів ISO;

- розвиток фірмової мережі роздрібної торгівлі та укріплення позицій у HoReCa-сегменті;

- активізація соціальних і благодійних програм через підтримку малозабезпечених верств населення, участь у місцевих громадських ініціативах.

ПОГ «Фірма Ласка» також активно бере участь у професійному середовищі та є чинним членом Асоціації українських виробників «Морозиво і заморожені продукти», що засвідчує її відкритість до партнерства, дотримання галузевих стандартів і постійне прагнення до вдосконалення.

Асортимент продукції підприємства у сегменті заморожених напівфабрикатів представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Продукція ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» в асортименті

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерела [18]

Попри складні зовнішні умови, включаючи економічну нестабільність і військовий стан, підприємство зберігає стабільні позиції, забезпечує робочі місця та підтримує фокус на соціально орієнтовану, інноваційну модель розвитку.

Динаміка показників діяльності фірми «Ласка» за досліджуваний період представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки			Динаміка 2024/2022	
			2022	2023	2024	Абсолютна	Відносна, %
1.	Обсяги виробництва	т	8 944,4	7 729,2	7 066,4	-1878,0	-21,00
		тис. грн	636446,4	655875,4	838178,6	+201732,2	+31,70
2.	Реалізована продукція	т	8 910,9	7 056,5	6 858,5	-2052,4	-23,03
		тис. грн	750 038	573 558	793 476	+43438,0	+5,79
3.	Собівартість продукції	тис. грн	388 502	362 005	510 814	+122312,0	+31,48
4.	Вартість основних фондів	тис. грн	87 692	57 759	54 914	-32778,0	-37,38
5.	Середньооблікова чисельність	осіб	758	678	584	-174	-22,96
6.	Продуктивність праці	т	11,8	11,4	12,1	+0,3	+2,54
		тис. грн	954,3	1 326,9	1 435,23	+480,93	+50,40
7.	Фонд оплати праці	тис. грн	95 197,6	116 111,9	172 431,3	+77233,7	+81,13
8.	Середньомісячна заробітна плата	грн	10 465,9	14 271,4	16 825,9	+6360	+60,8
9.	Дохід від реалізації	тис. грн	615 302	527 860	657 429	+42127	+6,8%
10.	Чистий прибуток	тис. грн	29 629	12 073	20 218	-9411	-31,8

Джерело: складено автором з використанням додатків Г-Е

Аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємства за три роки дає змогу оцінити зміни в обсягах виробництва, ефективності праці, витратах, фінансових результатах і структурних характеристиках персоналу. Обсяги виробництва в натуральному вираженні (т) у 2024 р. скоротилися на 21% порівняно з 2022 р. Це свідчить про зменшення фізичного навантаження виробничих потужностей, що може бути пов'язано з втратою частини ринків збуту, обмеженим попитом у період воєнного стану або скороченням виробничих змін. Обсяги виробництва у грошовому вираженні (тис. грн) навпаки, зросли на 31,7%, що свідчить про подорожчання продукції, зміну структури виробництва на користь більш прибуткових позицій або зростання

цін на готову продукцію. Обсяги реалізованої продукції в тоннах скоротилися на понад 23%, що корелює зі скороченням обсягів виробництва. Це може вказувати на уповільнення реалізації на внутрішньому ринку. Обсяги реалізації в грошовому вираженні зросли на 5,8%, що свідчить про підвищення середньої вартості реалізованої одиниці продукції або про успішні маркетингові рішення, які дозволили утримати грошові надходження на стабільному рівні.

Собівартість продукції зросла майже на 31,5%, що може свідчити про інфляційний тиск, зростання цін на сировину, паливно-енергетичні ресурси та транспортно-логістичні витрати. Паралельне зростання собівартості й вартості реалізації говорить про збереження прибутковості підприємства, однак потребує уточнення рентабельності.

Вартість основних фондів зменшилася на 37%, що ймовірно пов'язано з втратою або консервацією частини активів, списанням зношених машин і обладнання або релокацією потужностей у безпечні регіони.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 23%, що відповідає загальнонаціональній тенденції скорочення трудових ресурсів через мобілізацію, евакуацію населення або оптимізацію персоналу в умовах нестабільної економіки.

Продуктивність праці в натуральному вираженні (т на одного працівника) демонструє незначне зростання на 2,5%, що є позитивним сигналом за умов скорочення персоналу. Це свідчить про збереження ефективності виробничих процесів. Продуктивність праці в грошовому вираженні (тис. грн на одного працівника) зросла на понад 50%, що підтверджує тенденцію до більш ефективного використання персоналу в умовах скорочення штату та зростання цін.

Фонд оплати праці зріс на 81%, що може бути зумовлено як інфляційними чинниками та індексацією заробітної плати, так і стимулюванням ключових працівників для збереження трудового потенціалу. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства зросла з 10 465,9 грн у 2022 р. до 16 825,9 грн у 2024 р., що становить приріст на 6360 грн або приблизно 60,8%. Це

свідчить про намір підприємства зберегти конкурентоспроможність на ринку праці в умовах дефіциту кваліфікованого персоналу, інфляційного тиску та підвищених соціальних очікувань. Зростання заробітної плати відбулося паралельно зі скороченням чисельності працівників, що може бути наслідком фокусування компанії на утриманні ключових спеціалістів і мотивації персоналу в умовах кризи.

Дохід від реалізації продукції у 2024 р. становив 657 429 тис. грн, що на 42 127 тис. грн або 6,8% більше, ніж у 2022 р. Попри падіння доходу у 2023 році (527 860 тис. грн), підприємству вдалося не лише компенсувати втрати, а й вийти на новий рівень. Це може свідчити про результативність прийнятих адаптивних стратегій (зміна асортименту, пошук нових каналів збуту, розширення дистрибуції).

У динаміці видно: у 2023 році компанія зіткнулася зі спадом, однак уже в 2024-му зуміла відновити зростання доходів, що є важливим показником життєздатності бізнес-моделі в умовах воєнного стану. Чистий прибуток підприємства в 2024 р. становив 20 218 тис. грн, що є меншим, ніж у 2022 р. (29 629 тис. грн). Зниження прибутку на 9411 тис. грн або 31,8% вказує на зростання витратної частини бюджету, зокрема собівартості, витрат на енергозабезпечення, логістику, а також можливу зміну податкових або фінансових умов.

Водночас позитивною тенденцією є відновлення прибутковості порівняно з 2023 р. (12 073 тис. грн), що свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства.

У форматі загальних висновків динаміки ключових показників діяльності фірма «Ласка» продемонструвала адаптивність до кризових умов, зокрема за рахунок переорієнтації на грошову ефективність і скорочення витрат на матеріали та ресурси. Зменшення обсягів виробництва компенсується зростанням вартості реалізованої продукції. Попри втрати в активах і персоналі, підприємству вдалося зберегти стабільність та навіть підвищити продуктивність.

Зростання заробітної плати та доходу від реалізації є позитивними сигналами в умовах кризи. Незважаючи на зменшення прибутку, підприємство залишається фінансово стійким і демонструє здатність до відновлення. Важливим завданням надалі є оптимізація витрат і підвищення рентабельності без втрати мотивації персоналу. Важливо контролювати рентабельність, утримувати витрати та забезпечувати інвестиції в основні фонди для відновлення виробничого потенціалу.

2.2. Діагностика системи управління людськими ресурсами підприємства у контексті сталого розвитку

Система управління людськими ресурсами ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» охоплює ключові HR-функції: добір персоналу, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання результатів праці, внутрішні комунікації та організаційну культуру. У контексті сталого розвитку важливо оцінити, наскільки ця система відповідає критеріям соціальної відповідальності, екологічної свідомості та економічної стійкості.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії (внутрішні чинники), а також оцінити можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. У контексті даного дослідження SWOT-аналіз застосовано до діагностики системи управління людськими ресурсами фірми «Ласка» з урахуванням викликів сталого розвитку.

Мета аналізу - з'ясувати, наскільки ефективно функціонує HR-система підприємства в умовах змінного середовища, обмежень воєнного стану та соціально-економічних трансформацій.

Методичний підхід до проведення SWOT-аналізу включав наступні етапи:

1. Збір та аналіз первинної інформації: аналіз статистичних даних щодо динаміки персоналу, заробітної плати, продуктивності праці, фонду оплати праці; вивчення внутрішньої документації підприємства (структури управління,

посадових обов'язків, функціоналу HR-відділу); опрацювання якісної інформації щодо корпоративної культури, соціальних ініціатив, кадрової політики.

2. Ідентифікація внутрішніх характеристик: визначено сильні сторони (конкурентна зарплата, стабільність організаційної структури); виявлено слабкі сторони (відсутність інвестицій у навчання, низька інтеграція ESG-принципів).

3. Оцінка зовнішнього середовища: проаналізовано ринок праці, державну політику в умовах воєнного стану, демографічну ситуацію, рівень конкуренції, доступ до програм підтримки бізнесу; сформульовано потенційні можливості (гранти на HR-розвиток, діджиталізація) та загрози (дефіцит кадрів, трудова міграція, зростання вартості ресурсів).

4. Побудова SWOT-матриці: усі виявлені фактори були систематизовані в таблицю чотирьох полів (S–W–O–T); особливу увагу приділено взаємозв'язкам між слабкими сторонами й зовнішніми загрозами, які можуть мати мультиплікативний ефект (додаток Ж).

5. Інтерпретація результатів: оцінено, які сильні сторони підприємства можуть бути використані для реалізації можливостей; запропоновано, які слабкі сторони потребують першочергового усунення для зменшення впливу загроз.

6. Розробка попередніх стратегічних напрямів: результати SWOT-аналізу стали підґрунтям для формування рекомендацій щодо удосконалення HR-системи у розділі 3 кваліфікаційної роботи.

На основі аналізу діяльності підприємства виявлено як сильні сторони, так і зони для удосконалення. Серед сильних сторін системи управління людськими ресурсами «Фірми Ласка» доцільно підкреслити: конкурентну заробітну плату; оптимізацію чисельності персоналу; розвиток внутрішньої культури у напрямку інтеграції елементів соціальної відповідальності.

Середньомісячна оплата праці у 2024 зросла на 60,8% порівняно з 2022 роком, що свідчить про прагнення зберегти лояльність і мотивацію персоналу. Зменшення кількості працівників супроводжувалося зростанням продуктивності праці, що свідчить про ефективне використання трудових

ресурсів.

Існує чітка управлінська вертикаль, механізми делегування повноважень, контроль і звітність, що сприяє прозорості управлінських процесів. Збереження робочих місць, підвищення заробітної плати, участь у громадських ініціативах свідчать про врахування соціального аспекту сталого розвитку (додаток И).

В процесі діагностики виявлені проблеми та виклики, серед яких:

1. Відсутність чітко визначеної політики сталого управління персоналом.

Формально принципи сталого розвитку не інтегровані у стратегію HR-менеджменту, що знижує цілісність культурного підходу.

2. Обмежені інвестиції в розвиток персоналу.

В умовах воєнного стану навчальні програми, підвищення кваліфікації та внутрішнє навчання практично не розвинуті.

3. Високий рівень втрат трудового потенціалу.

Зменшення чисельності працівників у поєднанні з мобілізацією та міграційними процесами створює ризики для стабільності кадрової структури.

4. Недостатня гнучкість у використанні нематеріальної мотивації.

Відсутня система морального стимулювання, підтримки психологічного добробуту та емоційної стабільності працівників.

Практична цінність проведеного аналізу полягає в тому, що він дозволив не лише діагностувати наявний стан, а й запропонувати обґрунтовані вектори розвитку персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка ефективності заходів щодо формування корпоративної культури: методи, індикатори, результати

Формування корпоративної культури в сучасній компанії потребує не лише стратегічного бачення, а й постійного моніторингу результатів впроваджених заходів. Для забезпечення ефективності цього процесу на ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» було проведено оцінювання впливу основних інструментів корпоративної культури на функціонування системи управління

персоналом і загальну динаміку підприємства.

Для оцінювання ефективності заходів використовуються як кількісні, так і якісні методи.

Соціологічні методи: анкетування працівників щодо рівня задоволеності корпоративною атмосферою, довірою до керівництва, залученістю; інтерв'ювання менеджерів щодо результативності заходів (корпоративних подій, навчань, ініціатив); фокус-групи за участю працівників різних підрозділів.

HR-аналітика: моніторинг рівня плинності кадрів; аналіз динаміки показників продуктивності праці; зміни у фонді оплати праці та його розподілі.

SWOT-діагностика культури: оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на культуру; визначення зон росту та вузьких місць.

Порівняльний аналіз динаміки ключових показників: до та після впровадження певних заходів (зростання зарплати, релокація, трансформація логістики тощо).

Відповідність ключових показників ефективності впливу корпоративної культури конкретним індикаторам представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні індикатори впливу корпоративної культури на ефективність системи управління персоналом Фірми «Ласка»

Група індикаторів	Конкретні показники
Організаційна ефективність	Ріст продуктивності праці, зменшення кількості порушень трудової дисципліни, зниження витрат на підбір персоналу
Соціальна стабільність	Рівень задоволеності персоналу, стабільність трудового колективу, зменшення плинності кадрів
Фінансова результативність	Ріст доходів від реалізації, стабілізація чистого прибутку, підвищення середньої зарплати
Корпоративна згуртованість	Участь працівників у корпоративних заходах, ініціативах, волонтерстві, програмах наставництва

Джерело: складено автором з використанням [18]

За результатами аналізу, на підприємстві виявлено позитивний вплив низки заходів, реалізованих упродовж 2022-2024 років:

1. Скорочення штату (-23%) не призвело до зниження продуктивності, що свідчить про ефективне переформатування організаційної структури.

2. Ріст середньої заробітної плати на понад 60% дозволив підвищити мотивацію працівників та зберегти ключових фахівців.

3. Збільшення продуктивності праці в грошовому еквіваленті на 50% свідчить про зміцнення внутрішньої культури відповідальності та орієнтації на результат.

4. Залучення працівників до соціальних ініціатив (участь у благодійних заходах, взаємодія з громадами) підвищує рівень згуртованості та емоційного залучення.

Разом з тим, результати оцінки вказують на необхідність посилення нематеріальної мотивації, розширення інструментів оцінювання задоволеності та формалізації системи навчання персоналу.

Результати діагностики рівня розвитку компонентів системи управління персоналом фірми «Ласка» у контексті сталого розвитку систематизовані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Діагностики системи управління людськими ресурсами ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Компонент системи управління людськими ресурсами	Характеристика поточного стану	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
Формування кадрової політики	Політика зорієнтована на стабільність та економічну ефективність, але не інтегрує ESG - принципи (environmental, social, governance - довкілля, соціальна відповідальність, корпоративне управління)	3
Набір та адаптація персоналу	Стандартизований процес, проте адаптація не враховує сучасних вимог до сталості	3
Навчання та розвиток	Відсутні системні програми підвищення кваліфікації та розвитку soft skills	2

Компонент системи управління людськими ресурсами	Характеристика поточного стану	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
Мотивація та оплата праці	Фінансова мотивація конкурентна, проте нематеріальна складова - недостатньо розвинена	4

Продовження табл. 2.4

Внутрішні комунікації	Функціонують, однак недостатньо використовуються для трансляції цінностей сталого розвитку	3
Організаційна культура	Існує підтримка соціальних ініціатив, але культура не систематизована з фокусом на стале зростання	3
HR-аналітика та моніторинг	Переважає звітний підхід, відсутні інструменти прогнозування або оцінки ESG - впливу (environmental, social, governance - довкілля, соціальна відповідальність, корпоративне управління)	2

Джерело: складено автором з використанням джерела [12; 18]

Отриманий бал 2,9 вказує на середній рівень розвитку HR-системи з потенціалом до вдосконалення через інтеграцію принципів сталого розвитку.

У форматі висновків до розділу 2 важливо зазначити, що система управління персоналом фірми «Ласка» демонструє адаптивність і стабільність у складних умовах, проте потребує переорієнтації на довгострокову сталу модель розвитку. Така модель повинна базуватись на:

- стратегічному підході до формування кадрового резерву;
- інвестиціях у навчання та розвиток;
- впровадженні елементів екологічної свідомості в поведінку персоналу;
- розвитку інструментів внутрішніх комунікацій та підтримки емоційного клімату.

Оцінка ефективності заходів у сфері формування корпоративної культури підтверджує, що ПОГ «Фірма Ласка» вдалося зберегти організаційну стійкість та адаптивність у складних умовах. Система управління людськими ресурсами на підприємстві демонструє динаміку в напрямку відповідальності, взаємоповаги та ефективності. Однак для закріплення довгострокових

результатів необхідно розвивати інструменти системної оцінки, цифровізації HR-функцій та впровадження ESG-стандартів у культуру підприємства.

Запропонована стратегія удосконалення корпоративної культури з урахуванням принципів сталого розвитку ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» детально розглянута в розділі 3 кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Напрями трансформації корпоративної культури компанії в умовах невизначеності

Сучасне українська компанія, яка функціонує в умовах воєнного стану, кризи ринку праці та високої нестабільності, потребує не лише оперативних управлінських рішень, а й глибоких змін корпоративної культури. Саме культура може стати фундаментом, що забезпечує стійкість, згуртованість і здатність адаптуватися до змін.

У сучасних умовах соціальної напруги, воєнного стану та нестабільної економічної ситуації корпоративна культура виступає не лише як інструмент підтримки організаційної згуртованості, але й як стратегічний ресурс стійкості та адаптивності компанії. В умовах глибоких змін корпоративна культура стає тим внутрішнім регулятором, який формує поведінкові патерни персоналу, посилює довіру до керівництва, забезпечує прийняття колективних цілей та підвищує готовність до змін. Саме тому в компаніях, що функціонують у високотурбулентному середовищі, необхідним є переосмислення підходів до розвитку внутрішньої культури.

На ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» трансформація корпоративної культури розглядається як важливий напрям посилення ефективності управління персоналом з метою адаптації до викликів та впровадження принципів сталого розвитку. За результатами діагностики системи управління людськими

ресурсами фірми «Ласка» та відповідно до викликів часу визначено такі стратегічні напрями трансформації корпоративної культури компанії.

Одним із першочергових завдань є перехід від формально-адміністративної моделі до системи ціннісно-орієнтованого управління, у центрі якого - довіра, етичність, участь та прозорість. Це передбачає формування оновленої місії, яка б відповідала викликам сучасності, а також визначення чіткої системи корпоративних цінностей, що мають комунікуватися не лише у формальних документах, але й через практики щоденної взаємодії.

Окремої уваги вимагає сфера внутрішньої комунікації, яка в умовах стресу та непередбачуваності набуває вирішального значення. У таких обставинах працівники потребують посиленої інформаційної підтримки, стабільності у прийнятті рішень, а також відчуття захищеності. Саме тому доцільно запроваджувати механізми регулярного обміну інформацією, включно з відкритими зверненнями керівництва, системою внутрішніх опитувань і каналами зворотного зв'язку. Важливо також створити можливості для психологічної підтримки персоналу, що сприятиме зниженню рівня тривожності та підтриманню продуктивності.

У контексті швидких змін і необхідності гнучкого реагування підприємству слід розвивати культуру безперервного навчання. Підвищення кваліфікації, адаптація до цифрових змін, розвиток м'яких навичок (soft skills), зокрема емоційної стійкості, комунікабельності та командної взаємодії, мають бути інтегровані в кадрову політику. Особливої актуальності набувають внутрішні навчальні ініціативи з можливістю участі у короткострокових онлайн-курсах, тренінгах, міні-семінарах.

Ще одним стратегічним напрямом трансформації корпоративної культури є її екологізація та соціалізація відповідно до принципів сталого розвитку. Це передбачає включення у повсякденну діяльність елементів корпоративної соціальної відповідальності, таких як енергозбереження, сортування відходів, взаємодія з місцевими громадами, підтримка локальних ініціатив. У такий спосіб внутрішня культура організації проникає за її межі, створюючи

позитивний імідж та формуючи репутацію відповідального роботодавця.

В умовах обмежених фінансових ресурсів особливої ваги набувають нематеріальні чинники мотивації. Участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, можливість реалізувати ініціативи, а також моральне заохочення - усе це формує нову систему корпоративних стимулів, яка значною мірою впливає на рівень задоволеності персоналу. Відповідно, зростає залученість працівників до внутрішніх процесів, зменшується опір змінам та підвищується ефективність організаційної адаптації.

Загалом, трансформація корпоративної культури в умовах війни та економічної нестабільності потребує комплексного і водночас гнучкого підходу. Зміни мають здійснюватися не адміністративно, а культурно шляхом формування нових норм, переконань і поведінкових стандартів. Для компанії «Фірма Ласка» такий підхід дозволить не лише зміцнити внутрішню систему управління, а й підготувати організацію до нової фази сталого зростання.

Зміст трансформації корпоративної культури компанії в умовах невизначеності систематизований в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові напрями трансформації корпоративної культури на ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

№	Напрямок трансформації	Зміст трансформації	Очікуваний ефект
1.	Перехід до ціннісно-орієнтованого управління	Формування ціннісної бази, залучення працівників до ініціатив, розвиток етичної культури	Підвищення довіри, зміцнення внутрішньої єдності
2.	Посилення внутрішніх комунікацій та підтримки	Брифінги, зворотний зв'язок, психологічна допомога, гнучкі формати комунікації	Зниження емоційного вигорання, покращення взаєморозуміння
3.	Розвиток культури навчання та особистого розвитку	Навчальні платформи, вебінари, розвиток soft skills, програми наставництва	Розширення компетенцій персоналу, підвищення адаптивності

№	Напрямок трансформації	Зміст трансформації	Очікуваний ефект
4.	Інтеграція принципів сталого розвитку у повсякденну діяльність	Екологічні ініціативи, соціальні проєкти, комунікація ESG-підходів	Формування позитивного іміджу, відповідальність перед суспільством
5.	Впровадження нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, гнучкий графік, волонтерські ініціативи, індивідуальний підхід	Підвищення залученості, зниження ризиків демотивації при обмежених фінансових ресурсах

Джерело: складено автором

Досвід успішних компаній доводить, що трансформація корпоративної культури у кризових умовах – це не питання престижу, а стратегічна необхідність. Вона вимагає системності, постійного аналізу ефективності заходів та залучення персоналу на всіх рівнях. Реалізація вищезазначених напрямів дозволить ПОГ «Фірма Ласка» зберегти свою конкурентоспроможність, внутрішню стабільність і орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Отже, стратегія вдосконалення корпоративної культури має бути узгодженою з принципами сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Вона повинна базуватись на трьох головних складових:

1. Економічна ефективність – підвищення продуктивності, зниження витрат, інвестиції в людський капітал.
2. Соціальна відповідальність – створення безпечного, інклюзивного, мотивуючого середовища для праці.
3. Екологічна усвідомленість – зменшення екологічних наслідків виробничої діяльності, впровадження «зелених» ініціатив.

Ключові стратегічні цілі для фірми «Ласка» полягають у формуванні стабільного ціннісного середовища з фокусом на залученість і довіру; підвищенні внутрішньої мотивації та ефективної комунікації на всіх рівнях менеджменту; інтеграції принципів ESG - врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів - у практики управління персоналом; створенні

умов для сталого зростання через розвиток компетенцій працівників.

Сучасну стратегію удосконалення корпоративної культури важливо формувати, ґрунтуючись на ключових принципах:

- прозорість: відкритість у комунікаціях, етичність рішень, довіра;
- інклюзія: забезпечення рівних можливостей, толерантність, повага до різноманіття;
- залучення: активна участь працівників у формуванні політик і ініціатив;
- безперервний розвиток: постійне вдосконалення компетенцій, управлінських практик та культурної атмосфери.

3.2. Механізм реалізації стратегії вдосконалення корпоративної культури ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Реалізація стратегії вдосконалення корпоративної культури має передбачати чітку послідовність дій, визначення відповідальних структур, встановлення критеріїв результативності та системного моніторингу. Успішне впровадження такої стратегії на підприємстві ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» залежить від здатності поєднати організаційні, управлінські, кадрові та комунікаційні ресурси в єдину систему сталого розвитку.

Ключовим завданням є легалізація офіційного статусу культури сталості, тобто закріплення її не як абстрактної цінності, а як елементу організаційної практики. Для цього пропонується створити внутрішню робочу групу або координаційний центр з питань розвитку корпоративної культури, до складу якого мають входити представники HR-служби, керівники підрозділів, фахівці з комунікацій, а також представники трудового колективу.

Процес реалізації стратегії доцільно поділити на кілька етапів.

1. Підготовчий етап включає проведення інформування персоналу, підвищення обізнаності про цілі стратегії, визначення відповідальних осіб, перегляд локальних нормативних документів.

2. Етап впровадження передбачає реалізацію конкретних заходів: розробку кодексу цінностей, впровадження внутрішніх комунікаційних стандартів, запуск системи мотиваційного визнання, ініціювання навчальних програм.

3. Етап моніторингу та коригування полягає у постійному відстеженні змін, зборі зворотного зв'язку від працівників, аналізі ключових індикаторів (залученість, плинність кадрів, внутрішня мобільність, задоволеність) та адаптації стратегії відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Серед ефективних інструментів реалізації особливу увагу доцільно звернути на: регламенти взаємодії, інформаційні бюлетені, HR-аналітику, панелі внутрішніх опитувань, системи KPI з компонентом поведінкових індикаторів. Важливу роль відіграє цифрова трансформація HR-функцій, яка дозволяє збирати дані про культуру в динаміці, виявляти ризики демотивації, будувати індивідуальні профілі розвитку працівників.

Дорожня карта впровадження стратегії вдосконалення корпоративної культури представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації стратегії вдосконалення корпоративної культури ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Етап	Зміст заходів	Відповідальні	Термін реалізації
1. Підготовчий	- Формування робочої групи - Інформаційна кампанія - Аудит цінностей та культури	HR-служба, PR-відділ, керівництво	1 квартал
2. Впровадження	- Розробка кодексу поведінки - Внутрішні навчальні ініціативи - Створення системи визнання	HR, керівники підрозділів, внутрішні ментори	2–3 квартали
3. Моніторинг і адаптація	- Збір зворотного зв'язку - Аналіз ефективності заходів	HR-аналітик, координатор змін	Постійно (1 раз/6 міс.)

Етап	Зміст заходів	Відповідальні	Термін реалізації
	- Коригування стратегії		

Джерело: складено автором

Оцінка результативності стратегії має проводитися щонайменше раз на рік за допомогою індексів корпоративної культури, які враховують такі показники:

- рівень участі в ініціативах (участь у заходах, навчаннях, опитуваннях);
- середній бал задоволеності умовами праці;
- зниження плинності персоналу;
- підвищення внутрішньої мобільності працівників;
- позитивна динаміка показників продуктивності.

Практична реалізація стратегії вдосконалення корпоративної культури можлива лише за умови системності, прозорості дій, включення працівників до процесів ухвалення рішень та постійного аналізу ефективності змін (рис. 3.1).

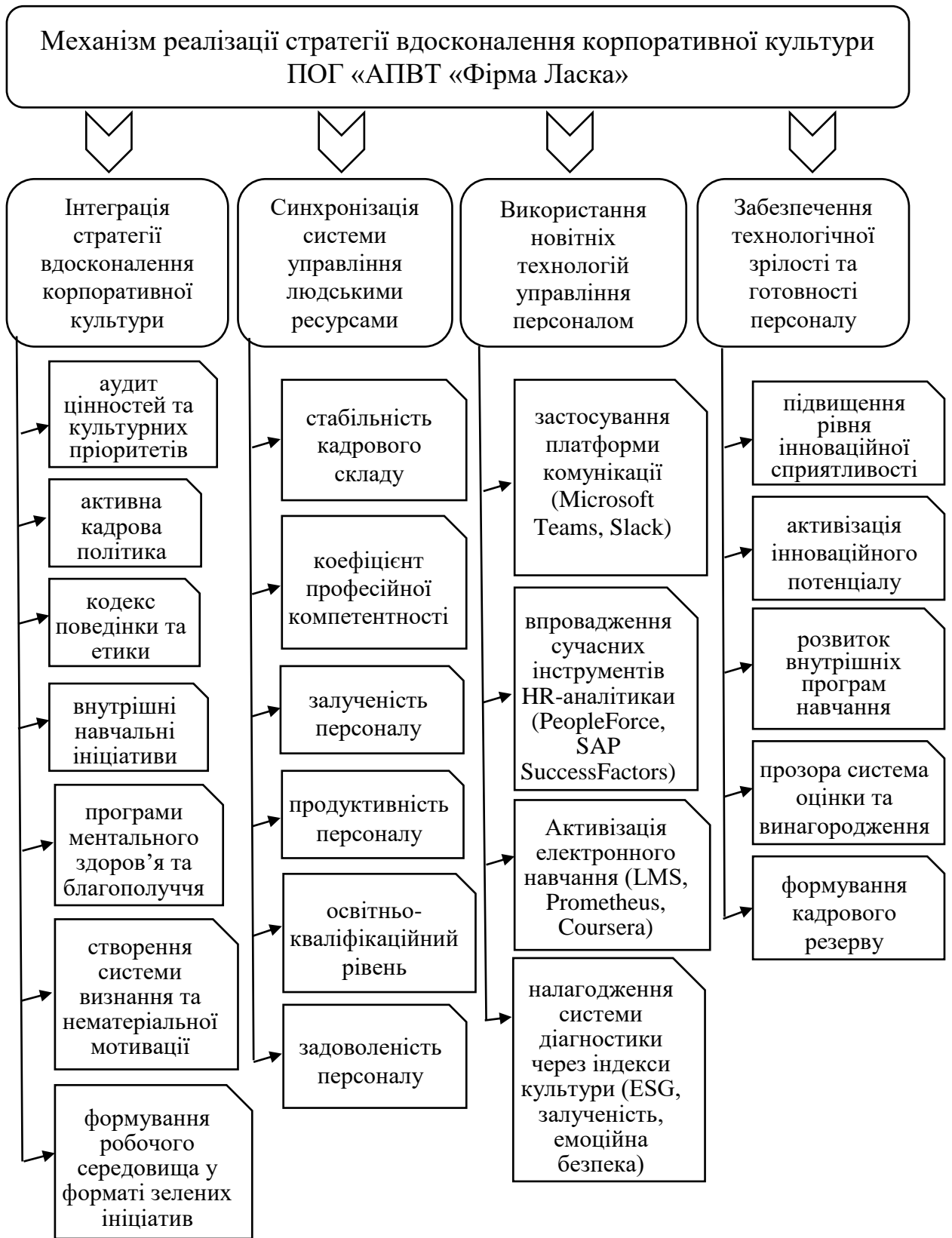


Рисунок 3.1 – Складові компоненти механізму реалізації стратегії вдосконалення корпоративної культури ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Джерело: проілюстровано автором

Отже, стратегія, що базується на принципах сталого розвитку, стає не лише орієнтиром для HR-служби, а й важелем підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та соціальних викликів.

Запропонований механізм реалізації стратегії вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ПОГ «Фірма Ласка» базується на системному поєднанні організаційних, мотиваційних та комунікаційних ресурсів. Етапність упровадження, чіткий розподіл відповідальності, використання сучасних інструментів HR-аналітики й регулярний моніторинг дозволяють інтегрувати цінності сталого розвитку в повсякденну практику управління. Такий підхід забезпечить стабільність внутрішнього середовища, підвищить залученість працівників і зміцнить конкурентоспроможність підприємства в умовах соціально-економічної невизначеності.

Важливо враховувати, що ключовим чинником довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності стає така складова корпоративної культури як інноваційність. В умовах сталого розвитку новітні технології управління персоналом, комунікаціями та корпоративними цінностями відіграють все вагомішу роль у формуванні ефективного внутрішнього середовища організації.

Для підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» інтеграція цифрових інструментів у процеси формування та підтримки корпоративної культури є логічним етапом реалізації стратегії трансформації.

Сучасні технології управління людськими ресурсами, що мають потенціал для впровадження у найближчій перспективі описані в таблиці 3.3.

Одним із важливих напрямів є використання платформ внутрішніх комунікацій: Microsoft Teams, Slack або корпоративні соціальні мережі (наприклад, Yammer), що дозволяють створити цифрове середовище взаємодії, обміну досвідом та публічного визнання досягнень. Ці інструменти сприяють формуванню атмосфери прозорості, залученості та неформального обміну цінностями в реальному часі.

Таблиця 3.3 – Новітні технології вдосконалення корпоративної культури підприємства в умовах сталого розвитку

Технологія	Сфера застосування	Очікуваний ефект
Платформи комунікації (Microsoft Teams, Slack)	Внутрішні комунікації, інформування персоналу	Підвищення прозорості, зменшення розривів у комунікаціях, оперативний зворотний зв'язок
HR-аналітика (PeopleForce, SAP SuccessFactors)	Моніторинг плинності кадрів, оцінка залученості, задоволеності	Швидке виявлення проблем у колективі, обґрунтовані управлінські рішення
Електронне навчання (LMS, Prometheus, Coursera)	Онлайн-курси, внутрішнє навчання, розвиток soft skills	Розвиток персоналу, гнучкий доступ до навчальних ресурсів, персоналізація знань
Чат-боти для працівників	Адаптація новачків, довідкова підтримка, HR-консультації	Зменшення навантаження на HR-службу, підтримка 24/7, ефективна інтеграція нових кадрів
Індекси культури (ESG, залученість, емоційна безпека)	Оцінка внутрішнього клімату, культурних змін	Вимірюваність «нематеріальних» складових культури, контроль ефективності змін

Джерело: складено автором

Управління залученістю та настроєм персоналу можна здійснювати через HR-аналітику, яка інтегрується у програмні комплекси (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce). Такі системи дозволяють відстежувати динаміку плинності кадрів, ефективність навчальних програм, рівень задоволеності умовами праці, результати опитувань та зворотного зв'язку. На основі цих даних керівництво може оперативно реагувати на ризики емоційного вигорання, конфліктів або втрати лояльності.

Серед новітніх трендів також важливе місце посідають електронні платформи навчання (LMS-системи), які забезпечують гнучкий доступ до навчальних курсів, створення індивідуальних траєкторій розвитку, моніторинг результатів та автоматизацію зворотного зв'язку. На підприємстві це може реалізовуватись через Moodle, Prometheus, Coursera for Business або внутрішні освітні портали.

У перспективі доцільним є також впровадження чат-ботів для внутрішнього HR-консалтингу, які можуть автоматизувати відповіді на типові

запитання працівників, допомагати з адаптацією новачків, нагадувати про події або навчання. Такі технології не лише економлять час кадрових служб, але й демонструють інноваційний стиль організації.

Для оцінки ефективності ініціатив, спрямованих на розвиток культури, доцільно використовувати індекси залученості, індекси емоційної безпеки, індикатори ESG-аналітики. Вони формують цілісну картину організаційного клімату й дозволяють оцінити ефективність змін не лише кількісно, а й якісно.

Інтеграція новітніх технологій у сферу управління корпоративною культурою дозволяє зробити процеси прозорішими, зручнішими та більш персоналізованими. Це, у свою чергу, формує відкриту інноваційну культуру, яка відповідає вимогам сталого розвитку, зміцнює бренд роботодавця та підвищує довіру до компанії з боку працівників.

У підсумку зазначимо, що у третьому розділі було розроблено комплексну стратегію вдосконалення корпоративної культури підприємства в контексті інтеграції принципів сталого розвитку. З огляду на виклики воєнного стану, соціальної напруги та економічної нестабільності визначено ключові напрями трансформації внутрішньої культури, які передбачають перехід до ціннісно-орієнтованої моделі управління, посилення внутрішньої комунікації, розвиток навчальних ініціатив та впровадження інструментів нематеріальної мотивації. Запропонований механізм реалізації стратегії передбачає чітку етапність дій: від формування робочих груп і перегляду корпоративних документів до впровадження конкретних інноваційних заходів, моніторингу результатів і адаптації стратегії до змінного середовища. Особливу увагу приділено легалізації процесів - створенню центрів відповідальності за культуру, впровадженню HR-аналітики, оцінці внутрішнього клімату через індекси ESG, залученості та безпеки. Реалізація стратегії на підприємстві ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» дозволить не лише підвищити рівень згуртованості персоналу та ефективність взаємодії в колективі, але й закласти підґрунтя для довгострокового сталого розвитку. Корпоративна культура, орієнтована на відповідальність, довіру та розвиток людського капіталу, стає ключовим

активом компанії.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягала у розробці теоретико-методичних та практичних рекомендацій удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства в умовах сталого розвитку.

Результатом проведення дослідження стали отримані висновки.

У кваліфікаційній роботі досліджено процес удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства в умовах сталого розвитку. Результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективна корпоративна культура є одним із ключових чинників підвищення внутрішньої стійкості, мотивації персоналу, продуктивності праці та організаційної адаптивності в умовах кризових змін.

У першому розділі здійснено теоретичне обґрунтування сутності корпоративної культури, її структурних компонентів та взаємозв'язку з управлінням людськими ресурсами. З'ясовано, що культура підприємства формується під впливом не лише внутрішніх традицій та управлінських рішень, а й глобальних викликів, серед яких важливе місце посідають екологічна відповідальність, соціальна стійкість та економічна ефективність. Узагальнено сучасні підходи до моделювання корпоративної культури з урахуванням принципів сталого розвитку, що створило концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу.

У другому розділі проведено ґрунтовне дослідження практики формування корпоративної культури на підприємстві ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Описано організаційну структуру, місію та особливості динаміки розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Проведено діагностику системи управління людськими ресурсами, яка включала аналіз динаміки показників, оцінку ефективності кадрової політики, інтерпретацію рівня мотивації та внутрішніх комунікацій. Встановлено, що попри позитивну динаміку ряду показників (зростання середньої зарплати, продуктивності

праці), існує потреба у модернізації механізмів нематеріального стимулювання, внутрішнього навчання та культурної згуртованості. Діагностика системи управління персоналом виявила наявність позитивних тенденцій (зростання продуктивності, підвищення заробітної плати, утримання ключових працівників), а також вразливі точки, такі як: обмежений розвиток нематеріальної мотивації, нестача інструментів зворотного зв'язку, відсутність стратегічної інтеграції ESG-підходів. Було проведено оцінку ефективності реалізованих заходів і визначено ключові індикатори, що дозволяють вимірювати результати внутрішньої культури.

Значну увагу приділено SWOT-аналізу системи управління персоналом, що дозволив виявити сильні сторони (стабільна структура, конкурентна заробітна плата, ефективне делегування повноважень) і слабкі місця (відсутність ESG-стратегії, недооцінка нематеріальних потреб працівників, брак інструментів оцінювання культури). Визначено потенційні можливості (цифровізація HR-процесів, впровадження системи емоційної підтримки, розширення соціального партнерства) та загрози (трудова міграція, мобілізація працівників, зниження лояльності через нестабільність). Також проведено кількісну оцінку розвитку компонентів системи управління людських ресурсів, за результатами якої середній рівень оцінки склав 2,9 бали з 5, що засвідчує необхідність цілеспрямованих удосконалень.

У третьому розділі розроблено стратегію вдосконалення корпоративної культури з урахуванням викликів невизначеності та потреби сталого розвитку. Визначено напрями трансформації внутрішньої культури: перехід до ціннісно-орієнтованого управління, посилення внутрішньої комунікації, розвиток навчальної складової, впровадження соціально відповідальних ініціатив.

Запропоновано механізм реалізації стратегії, який передбачає:

- поетапне впровадження (підготовка, реалізація, моніторинг);
- формування робочої групи з представників HR, PR та топ-менеджменту;
- регулярний збір зворотного зв'язку;

- застосування HR-аналітики та індикаторів ефективності (залученість, плинність, участь у ініціативах).

Додатково обґрунтовано роль новітніх технологій (LMS, HR-аналітики, чат-ботів, платформ комунікації) у підтримці та розвитку культури сталості.

У результаті дослідження сформовано практичні рекомендації для підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» щодо оновлення внутрішньої культури як одного з ключових чинників адаптації до умов невизначеності, розвитку людського капіталу та забезпечення соціально відповідальної моделі управління.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані як теоретико-практичне підґрунтя для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах реального сектору економіки, що прагнуть поєднати бізнес-результативність із цінностями сталого розвитку. Впровадження запропонованої стратегії дозволить зміцнити внутрішню організаційну стійкість, знизити кадрові ризики та створити культуру довіри, інноваційності та відповідальності.

Практична значущість результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані як підґрунтя для розробки HR-стратегій, програм адаптації персоналу, систем оцінки культури та нематеріальної мотивації не лише на досліджуваному підприємстві, а й у ширшому колі вітчизняних виробничих компаній.